

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**TOMISLAV DORIĆ**

**ULOGA SAMOREGULACIJSKIH INSTRUMENATA U POTICANJU DRUŠTVENO  
ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Završni rad

Pula, 2015

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**TOMISLAV DORIĆ**

**ULOGA SAMOREGULACIJSKIH INSTRUMENATA U POTICANJU DRUŠTVENO  
ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Završni rad

**Broj indexa: 3404-E**

**Studijski smjer: Ekonomija**

**Status studenta: Izvanredni**

**Predmet: Gospodarstvo Hrvatske**

**Mentor: doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, veljača 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Tomislav Dorić, kandidat za prvostupnika Ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 24. 02. 2015.

---

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Društveno odgovorno poslovanje .....	3
2.1. Povijesni razvoj .....	4
2.1.1. Tradicionalni pristup (korporativna filantropija) .....	5
2.1.2. Novi pristup.....	6
2.2. Dimenzije DOP-a .....	7
2.2.1. Interna dimenzija.....	7
2.2.2. Eksterna dimenzija .....	8
2.3. Koristi i izazovi od društveno odgovornog poslovanja .....	9
2.4. Društveno odgovorno poslovanje u Europskoj Uniji .....	11
2.5. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj .....	13
2.6. Prijedlog Strategije DOP-a RH za razdoblje 2012. - 2015. godine .....	15
3. Samoregulacijski instrumenti.....	17
3.1. Pojmovno određenje .....	17
3.2. Prednosti i nedostaci samoregulacijskih instrumenata .....	18
3.3. Vrste samoregulacijskih instrumenata.....	20
3.3.1. Norma SA 8000.....	20
3.3.2. Norma IQNet SR10 .....	22
3.3.3. Norma IQNet SR-10 na primjeru grada Pule. ....	23
4. ISO organizacija i standardi .....	24
4.1. ISO 9000 – upravljanje kvalitetom.....	25
4.2. ISO 14000 – sustav upravljanja okolišem .....	28
4.3. ISO 26000 – društvena odgovornost .....	29
5. Primjeri implementacije samoregulacijskih instrumenata u gospodarstvu.....	30
5.1. Podravka d.d., Koprivnica .....	31

5.2. INA – industrija nafte d.d., Zagreb .....	32
5.3. Bina-Istra d.d., Lupoglav .....	33
6. Zaključak.....	35
Literatura .....	36
Sažetak .....	37
Summary .....	38

## 1. Uvod

U današnjem poslovnom svijetu orijentiranom prema globalnim tržištima teško je istaknuti se iznad konkurencije i ostvariti konkurentsku prednost. Kvaliteta proizvoda konstantno napreduje, cijene se snižavaju, a pristup svakom pojedinom klijentu važniji je nego ikada prije. No zašto je to tako? Odgovor se krije pod pojmom „društveno odgovorno poslovanje“. Naime, u prošlosti su poduzeća koristila takozvani „agresivni marketing“ samo s ciljem prodaje i ostvarivanja profita. Najmanje je bilo bitno da li je tvrtka društveno odgovorna ili ne. No kako je vrijeme prolazilo, svijest kupaca i društva u cijelosti se promijenila. Počeli smo više obraćati pozornost na to odakle naši proizvodi dolaze, kako se proizvode te postoji li ikakav štetni utjecaj koji nastaje kao posljedica proizvodnje tog proizvoda, bilo za kupca, društvo, zaposlenike ili okoliš. Upravo ta svijest kod kupaca je natjerala poduzeća da u svoju poslovnu strategiju uključe pojam „društvena odgovornost poslovanja“. To se ne odnosi samo na donacije, već na konkretne planove kako pomoći društvu i potaknuti održivost razvoja. Iako je danas društvena odgovornost nametnuta zakonom, korporacije koje žele biti korak ispred konkurencije sve češće uvode i samoregulacijske instrumente, odnosno same sebi podižu standarde kako bi ostale korak ispred konkurencije. Najveći dobitnici od takve strategije jesu poduzeća, ali i društvo te okolina u kojoj poduzeće djeluje. Cilj ovog rada je analizirati obilježja, značajke i uloge samoregulacijskih instrumenata u suvremenim gospodarstvima.

U prvom dijelu analizirati ćemo pojam „društveno odgovorno poslovanje“. Nastojati ćemo ga preciznije definirati, te prikazati kako se razvijao kroz povijest, koristi i izazove koje donosi, te kako se prema društvenoj odgovornosti odnosi Europska Unija i Republika Hrvatska.

U drugom dijelu dati će se pojmovno određenje samoregulacijskih instrumenata, njihova obilježja, prednosti i nedostatke, te analizirati najčešće samoregulacijske instrumente.

U trećem dijelu naglasak je na ISO standardima. Krenuti ćemo od povijesnog razvoja ISO organizacije i pobliže ćemo objasniti najčešće primjenjivane standarde, te što sve poduzeće mora ispuniti kako bi dobilo tu prestižnu oznaku i što to znači za poslovanje poduzeća.

U četvrtom dijelu dan je prikaz odabranih primjera poduzeća sa područja Republike Hrvatske te kako su one implementirale strategiju društveno odgovornog poslovanja kako bi utvrdile vlastiti položaj na tržištu.

Primjenjene metode znanstvenoistraživačkog rada su: induktivna metoda, metoda analize, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

## 2. Društveno odgovorno poslovanje

Godinama se smatralo da ciljevi društva i zajednice u kojima poduzeća djeluju i posluju nisu vezani uz ostvarivanje poslovnih ciljeva. Međutim, to se sve promijenilo kroz 20-ak godina. Danas mnoge organizacije počinju shvaćati da briga o društvu i okolini u kojoj djeluju dovode do bitnih inovacija i omogućuju korporacijama da ostvaruju konkurentne prednosti. Iz tog razloga je jako bitno da od samog početka u svoju strategiju poslovanja uključe i brigu za društvo i okoliš.

Definicija društveno odgovornog poslovanja se mijenjala kroz povijest. Tako je „prva“ službeno priznata definicija korporacijske društvene odgovornosti nastala u 50-im godinama prošlog stoljeća, a kao njezin utemeljitelj navodi se Howard R. Bowen. Njegova definicija kaže ovako: „Društvena odgovornost poslovnih ljudi (biznismena) odnosi se na obveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke i da poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota“<sup>1</sup>

Iako se službeno smatra da je ta definicija „prva“, moguće je slične definicije naći i ranije, posebice u Sjedinjenim Američkim Državama. Autor Chester I. Barnard u svojoj knjizi „The Functions of Executive“ (1938) nastoji obraniti tezu da korporacije moraju služiti višoj svrsi, a ne samo vlasnicima i dioničarima, smatra da moraju služiti društvu u cjelini.

U 70-im godinama dolazi do niza novih pokušaja definiranja društvene odgovornosti poslovanja. Interesantnu definiciju su dali Eilbirt i Pakret. Oni su nastojali korporacijsku društvenu odgovornost objasniti putem metafore dobrog susjeda. Njihova metafora kaže da je korporacijska društvena odgovornost najbolje objašnjena ako se o njoj razmišlja kao o odnosu dobrog susjeda, i to sa dva stajališta. Prvo stajalište je da se ne čine stvari koje narušavaju dobrosusjedske odnose, a drugo stajalište je da se korporacijska društvena odgovornost može objasniti kao dobrovoljno preuzimanje obveze da se pomogne u rješavanju problema u susjedstvu.

Jedna od „modernih“ definicija kaže ovako: „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje

---

<sup>1</sup> Letica, B. (2010): Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE, Zagreb, str. 51



dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“<sup>2</sup>

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD) društveno odgovorno poslovanje definira kao: „kontinuiranu predanost poduzeća da pridonose gospodarskom razvoju uz istovremeno poboljšavanje kvalitete života radnika i njihovih obitelji kao i zajednice i društva u cjelini.“<sup>3</sup>

## **2.1.Povijesni razvoj**

1994. godine u časopisu „Harward Business Review“, Craig Smith je skrenuo pozornost na „novu korporativnu filantropiju“ koju je definirao kao „zaokret k dugoročnom opredjeljenju za posebna društvena pitanja i inicijative, pružanje nečega što predstavlja više od novčanih priloga, osiguranje sredstava kako iz poslovnih jedinica, tako i iz filantropskih budžeta, formiranje strateških saveza, pri čemu se sve ovo treba raditi tako da istovremeno koristi i poslovnim ciljevima“<sup>4</sup>

U tom članku nastojao je odrediti nekoliko prekretnica koje su dovele do takvog razvoja društvene odgovornosti. Prva prekretnica koju navodi bila je odluka Vrhovnog suda u SAD-u 50-ih godina prošlog stoljeća prema kojoj se ukida zakon koji je zabranjivao, ili barem ograničavao korporativne priloge i uplitanje korporacija u društvene probleme. Kao rezultat toga, većina američkih tvrtki našla se pod pritiskom da iskaže vlastitu društvenu odgovornost te uspostavi različite fondove i donatorske programe.

Još jedan važan događaj koji je bio prekretnica (prema Smithu) bilo je izlivanje nafte mrlje iz tankera „Exxon Valdez“ 70-ih godina. U to vrijeme su korporacije kao Exxon obično pomagale rješavanju društvenih problema koji imaju najmanje veze sa njihovim poslovanjem. Dokaz tome je bio upravo ovaj događaj. Naime, Exxon je, u nastojanju da se prikaže kao društveno odgovorno poduzeće, u svojim izvješćima navodio kako putem raznih zaklada pomaže promoviranju društvene odgovornosti i rješavanju društvenih problema. No nakon ove ekološke katastrofe, menadžment je otišao do uglednih ekologa kako bi dobio njihovo mišljenje i potporu, a ispostavilo se da sa njima uopće ne surađuju.

---

<sup>2</sup> Kotler, P., Lee, N. (2011): DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, MEP d.o.o., str 14

<sup>3</sup> <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

<sup>4</sup> Ibidem, str 19

To su samo neke od prekretnica koje su pomogle razvijanju društveno odgovornog poslovanja u ovo što je danas. David Hess, Nikolai Rogovsky i Thomas Dunfee ukazuju na još jedan, možda i najveći zaokret, a to je „moralni tržišni faktor“. Taj faktor uzimaju u obzir zaposlenici, dioničari i investitori prilikom odlučivanja o pojedinoj korporaciji. On se odnosi na način na koji se tvrtka ponaša na tržištu, odnosno jesu li njihove poslovne odluke moralne ili se rukovode isključivo profitom, a moral je na drugom mjestu.

Kroz povijest se raspoznaju dva pristupa društveno odgovornom poslovanju: <sup>5</sup>

1. Tradicionalni pristup (ispunjavanje obveze)
2. Novi pristup (podržavanje društva kao strategija)

#### *2.1.1. Tradicionalni pristup (korporativna filantropija)*

Sve do 90-ih godina prošlog stoljeća pod pojmom društvena odgovornost poduzeća smatralo se doniranje novca u humanitarne svrhe te u raznorazne humanitarne akcije i udruge, po mogućnosti u one kojima je javnost pridodavala puno pozornosti. Na taj način je poduzeće nastojalo povećati vlastiti društveni publicitet. U te svrhe postojao je unaprijed određeni budžet unutar korporacija koji je bio korišten te su se na temelju njega pisala izvješća čiji je cilj bio uvjeriti javnost, dionike i investitore da korporacija čini dobro.

Donacije su većinom bile vezane uz prihode ili dobit prije poreza. Drugim riječima, korporacije su davale donacije samo onda kada je to njima išlo u korist. U obliku odbitaka i olakšica na temelju kojih su ostvarivale manje porezne namete, a s druge strane su s već spomenutim izvještajima „uvjeravale“ društvo da upravo one čine dobro za zajednicu, te da su moralna korporacija koja ima visoku razinu društvene odgovornosti. Tada je to bilo sasvim normalna poslovna praksa. Zanimljiva je i činjenica da su korporacije većinom pomagale u rješavanju onih problema koji nisu bili izravno vezani uz njihovo poslovanje, a uz to su i nastojale izbjegavati ona pitanja, odnosno probleme, koji uz sebe vežu određene kontroverze.

Dakle, pomagale su pri rješavanju samo onih „problema“ čije bi spominjanje pomoglo vlastitom imidžu i poslovnoj strategiji poduzeća. Glavni cilj i ideja vodilja je bila ta da se samo može reći kako se učinilo nešto dobro, bez previše uloženog vremena i truda.

---

<sup>5</sup> Kotler, P., Lee, N. (2011): DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, MEP d.o.o., str 20

Društvena odgovornost je postojala, ali samo kao posljednja stvar u poslovnoj strategiji kojoj se pristupalo kako bi se promicao vlastiti imidž.

### *2.1.2. Novi pristup*

Početkom 90-ih godina situacija se bitno promijenila. Promijenio se je stav poduzeća prema društvenoj odgovornosti kao i način na koji se utvrđuju, primjenjuju i procjenjuju programi. Korporacije su počele određivati manji broj strateških područja na koja se fokusiraju i paze na to da ta područja odgovaraju njihovim uvjerenjima i vrijednostima. Također biraju one društvene ciljeve koji su blisko povezani sa njihovim poslovanjem, proizvodima ili postojećom problematikom u poslovanju. Za razliku od tradicionalnog pristupa čiji je nepisani moto bio „učini nešto dobro kako bi se ostavio dobar dojam“, moto novog pristupa bi se mogao opisati kao „činjenje svega što je moguće kako bi se učinilo što je više moguće, a ne samo nešto“.

Novi pristup društvenu odgovornost gleda kao dugoročnu investiciju i nastoji se uključiti ju u poslovnu strategiju i to u sva područja, od marketinga, ljudskih potencijala, korporativne komunikacije, odnosa sa zajednicom i samog poslovanja. Vrednovanje tih doprinosa društvu postalo je jako važno, posebice kada se postavi pitanje :“Što smo to dobro učinili?“. Odgovor na ovo pitanje je postao jedan od najvažnijih pokazatelja za investitore i dioničare jer im jasno pokazuje sliku poduzeća i njegovu trenutnu poziciju, ali što je najvažnije i smjer kojim poduzeće ide prema budućnosti.

## 2.2.Dimenzije DOP-a

Politika društveno odgovornog poslovanja ima dvije dimenzije, internu i eksternu<sup>6</sup>.

### 2.2.1. *Interna dimenzija*

Interna dimenzija DOP-a odnosi se na upravljanje društvenom odgovornosti unutar samog poduzeća. To uključuje odnos prema zaposlenicima, investiranje u ljudske potencijale, zdravlje i sigurnost radnika, prilagođavanje promjenama te upravljanjem prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja veliki izazov za svako trgovačko društvo. Cilj poduzeća je da privuku zaposlenike koji posjeduju potrebna znanja i vještine za unapređenje poslovanja, ali i da ih zadrže u poduzeću. Kako bi to postigla, poduzeća koriste određene mjere kao što je cjeloživotno učenje, bolja ravnoteža između radnog vremena, obitelji i slobodnog vremena, jednaki uvjeti za sve zaposlenike unutar poduzeća, bolja sigurnost na poslu i slično. Pružajući bolje uvjete rada svojim zaposlenicima, poduzeća osiguravaju kvalitetne radnike koji pridonose produktivnosti samog trgovačkog društva.

Zdravlje i sigurnost na poslu danas je regulirano zakonima i propisima od strane nadležnih tijela, ali poduzeća mogu učiniti i više od toga. Uvođenjem određenih dodatnih certifikata i oznaka, poduzeća mogu zdravlje i sigurnost na radu podići na višu razinu.

Uvođenjem novijih tehnologija u proces proizvodnje i nastojanjem da se održi zadovoljavajuća razina konkurentnosti na tržištu, poduzeća se sve češće restrukturiraju. Nažalost, to znači da dolazi do otpuštanja radnika i zatvaranja pogona što ima negativan utjecaj na zajednicu u kojoj djeluje. S obzirom da je restrukturiranje neophodno i neizbježno, potrebno mu je pristupiti na društveno odgovoran način. To znači da ga je potrebno pažljivo isplanirati te uključiti sve koristi, troškove i posljedice koje iz restrukturiranja proizlaze. U takve odluke nužno je uključiti i lokalnu zajednicu jer se na takav način smanjuje negativan utjecaj koji poduzeća imaju na zajednicu u kojoj posluju.

Poduzeća u svom poslovanju ostavljaju trag na okolišu, no bitno je da bude što manji. To se postiže korištenjem recikliranih materijala, racionalnijom uporabom resursa, korištenjem

---

<sup>6</sup> Pavić-Rogošić L., Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>

obnovljivih izvora energije i slično. Osim što takvo poslovanje ima manji negativni utjecaj na okoliš, ono također umanjuje troškove poslovanja.

### *2.2.2. Eksterna dimenzija*

Društveno odgovorno poslovanje kreće iz samog poduzeća, ali se proteže i izvan njega te ima značajan utjecaj na lokalnu zajednicu, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalnu brigu za okoliš.

Utjecaj na lokalnu zajednicu je bitan faktor u poslovanju svakog poduzeća. Na temelju njega poduzeće izgrađuje vlastiti ugled na tržištu. Iz tog razloga, mnoga su poduzeća uključena u život lokalne zajednice. To može biti putem zapošljavanja, dokvalificiranja ili prekvalificiranja lokalne radne snage, zapošljavanja ljudi s posebnim potrebama, sponzoriranja lokalnih sportskih klubova i slično. Na taj način tvrtke ostvaruju pozitivan utjecaj na zajednicu i bolji ugled na tržištu.

Pozitivan odnos sa dionicima ostvaruje se međusobnom suradnjom koja se bazira na poštenju, poštivanju želja i potreba partnera, kvalitetnim proizvodima i slično. Kao rezultat toga često se ostvaruju bolji uvjeti u poslovanju.

Poštivanje ljudskih prava je temeljna obveza svakog poduzeća. Odnosi se na borbu protiv korupcije, poštivanje radnih standarda uvođenje i poštivanje kodeksa ponašanja koji se odnosi na uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša. Ljudska prava predstavljaju kompleksni područje koje obuhvaća političku, pravnu i moralnu dimenziju.

Kako mnoga poduzeća sudjeluju na međunarodnom tržištu, tako utječu na globalni okoliš. A brigom za okoliš koja počinje unutar samog poduzeća moguće je umanjiti negativan utjecaj na okoliš i bolju održivost razvoja.

### 2.3. Koristi i izazovi od društveno odgovornog poslovanja

Sudjelovanje korporacija u društvenim inicijativama može imati velike koristi za njih. Društveno odgovorno poslovanje izgleda dobro od strane investitora, dioničara, poslovnih partnera i ostalih. Osim na zajednicu, društveno odgovorno poslovanje djeluje dobro i na zaposlenike koji postaju produktivniji i zadovoljniji na radnom mjestu. Najvažnija stvar je ta da društvene inicijative čine dobro i široj zajednici, vlastitom brandu i utječe na krajnji poslovni rezultat poduzeća.

Sve koristi mogu se svesti na nekoliko učinaka<sup>7</sup>:

- **Povećanje prodaje i udjela na tržištu** – Istraživanja tržišta pokazuju da je potrošačima sve više i više bitna društvena uključenost korporacije u rješavanje aktualnih problema kao i pro aktivno djelovanje na društvo i okoliš. Poduzeća koja se posvete društvenoj odgovornosti jačaju svoju poziciju na tržištu jer potrošači sve više i više pažnje pridodaju upravo tom segmentu. Samim time se i povećava udio koji ta tvrtka zauzima na tržištu.
- **Jačanje pozicije branda** – Ukoliko potrošači povezuju određeni brand uz neku humanitarnu akciju, veće su šanse da će više pažnje pridodavati tom brandu. Ova teorija se može vezati uz Maslowljev hijerarhiju potreba. Poduzeća koja sudjeluju u humanitarnim akcijama omogućuju potrošačima da se penju na više pozicije u toj hijerarhiji i teže samoostvarivanju jer povezuju vlastite želje sa humanitarnom akcijom koju određeni brand podupire. Jednostavan primjer toga bi bio taj da će potrošači veću povezanost imati prema brandu koji prilikom kupnje odvaja dio novca u smjeru nekog društvenog cilja, nego prema brandu koji ima daje besplatnu igračku uz svaku kupovinu
- **Jačanje korporativnog imidža i utjecaja** – Tvrtke koje dokažu da u svom poslovanju ne zadovoljavaju samo one standarde i propise koji se od njih zahtijevaju već rade i više od toga, uživaju u većoj slobodi i manje su kontrolirane od strane državnih i lokalnih tijela, ali i zajednice. Primjer toga je bio 1992. godine u Los Angelesu kada su izbili nemiri. Demonstranti su vandalskim ponašanjem

---

<sup>7</sup> Op. cit. pod 2, str 22

nanižali ogromnu štetu tvrtkama u pogođenom području, ali McDonaldsove restorane (svih 60-ak) nisu niti taknuli zbog toga što je McDonalds putem svojih humanitarnih akcija i udruga razvio iznimno jake i kvalitetne odnose sa zajednicom koja im je ostala zahvalna.

- **Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika** – Istraživanja pokazuju kako su zaposlenici koji rade u tvrtkama koje imaju visoku razinu društvene odgovornosti produktivniji i zadovoljniji svojim poslom. To ponekad ide toliko daleko da pojedinci radije odlučuju raditi za manje novca u tvrtki koja je društveno odgovornija. Ovo pokazuje veliku značajnost koju društveno odgovorno poslovanje ima danas.
- **Smanjenje troškova poslovanja** – Iako zvuči pomalo čudno da doniranje u humanitarne svrhe i uvođenje novih tehnologija, propisa i pravilnika može smanjiti troškove poslovanja, to je sasvim točno. Naime, tvrtke koje doniraju u humanitarne svrhe ostvaruju određene porezne olakšice, a one koje uvode nove tehnologije štede na korištenju energije zbog veće učinkovitosti nove opreme. Također društveno odgovorna poduzeća često koriste i reciklirane materijale koji su jeftiniji i društveno odgovorniji.
- **Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare** – Isto kao i kod privlačenja novih zaposlenika koji obraćaju pozornost na društvenu odgovornost poduzeća, tako i investitori veću pažnju pridodaju tvrtkama koje brinu o društvenoj odgovornosti. Ova stavka je posebno bitna u kriznim situacijama kada je svaka investicija dobro došla.

Iako poduzeća imaju velike koristi od društveno odgovornog poslovanja, javljaju se i određeni izazovi u provedbi. Najveći izazovi jesu<sup>8</sup>:

- **Izbor primjerenog društvenog cilja** – Najveći izazovi za većinu trgovačkih društava javljaju se najčešće u samom početku. Postoje određena društvena pitanja koja su pogodnija za rješavanje od drugih, a pravilan izbor društvene inicijative

---

<sup>8</sup> Op. cit. pod 2, str 29

ima dugoročne posljedice. Potrebno je dobro proučiti potrebe i želje društva kako bi se donijela pravilna odluka

- **Izbor akcije koja se odnosi na cilj** – Drugi korak koji tvrtka treba poduzeti nakon odabira društvenog cilja jest akcija ili akcije koje vode ka njegovom ostvarenju. I tu se javlja sljedeći veliki izazov, odabir pogrešne akcije može voditi tome da tvrtka ne ostvari postavljeni cilj i na taj način naškodi vlastitom ugledu
- **Provedba planova** – U ovoj fazi, poduzeća odlučuju hoće li u akciju krenuti sama ili u suradnji s nekime, utvrđuju glavnu strategiju, određuju distributivne kanale, izrađuju dinamičke planove, određuju potrebna sredstva i izvore financiranja i slično.
- **Mjerenje doprinosa** – Što se tiče marketinških aktivnosti i načina nastupanja na tržištu, za to postoje načini mjerenja i procjenjivanja učinkovitosti, ali mjerenje doprinosa društvenoj odgovornosti je još uvijek prilično novo područje i nema konkretnih načina za njihovo mjerenje i izražavanje, ali ipak je bitno način načine da se dokaže da odabrani i provedeni program ima pozitivan utjecaj na društvo i društveno odgovorno poslovanje

## **2.4.Društveno odgovorno poslovanje u Europskoj Uniji**

Službeni početak društvene odgovornosti u Europskoj Uniji smatra se 1993. godine kada je tadašnji predsjednik Europske Komisije, Jacques Delors, uputio apel poslovnom sektoru i pozvao ih da prihvate i usvoje Europsku poslovnu deklaraciju protiv društvene isključenosti, te da usmjere posebne napore prema smanjenju strukturne nezaposlenosti i društvene isključenosti u Europi. 1998. godine pokrenut je „Europski centar za društveno odgovorno poslovanje“. On djeluje i danas pod nazivom „CSR Europe“. Te iste godine je održano i prvo Europsko savjetodavno vijeće o korporacijskoj društvenoj odgovornosti u kojem su sudjelovala vodeća poduzeća tog vremena, kao što su IBM, Shell, Johnson & Johnson, Accor i drugi.



Prva konkretna razrada ideje o društvenoj odgovornosti poduzeća objavljena je u dokumentu „Promicanje europskog okvira za korporacijsku društvenu odgovornost“, poznatijim pod nazivom „Zelena Knjiga“ koju je objavila Europska komisija 2001. godine.

„Zelena Knjiga“ je stručno doktorirani dokument u kojem anonimni autori pokušavaju odgovoriti na elementarna pitanja o korporacijskoj društvenoj odgovornosti, kao na primjer: Glavna i temeljna svrha „Zelene knjige“ je ta da podigne svijest o društvenoj odgovornosti poduzeća i potakne na raspravu o novim načinima i metodama za poticanje društvene odgovornosti u poslovanju. U kratkom vremenu nakon objave ove knjige, Europska komisija zaprimila je nekoliko stotina pismenih prigovora, kritika, ali i ideja za poboljšanje iste, a najveći dio njih dolazio je od poslovnog sektora. Na temelju svih odgovora i očitovanja od strane poslovnog sektora, ali i ključnih institucija Europske Unije, postignuto je suglasje oko ključnih načela društveno odgovornog poslovanja (DOP u nastavku) Europske Unije:

- DOP je povezan s konceptom održivog razvoja
- DOP znači da postoji svijest o tome da biznis u svojim operacijama treba voditi računa o društvenim, ekološkim i ekonomskim učincima
- DOP nije samo dodatak biznisu već je organski dio svih poslovnih strategija
- DOP nadopunjuje, a ne zamjenjuje zakone i društveni dijalog
- DOP je svjetski problem/tema i te njegova vanjska (u odnosu na Europsku Uniju) dimenzija najveći je izazov
- DOP zahtjeva razvoj dijaloga između poduzeća i drugih dionika
- DOP smatra obrazovanje i osposobljavanje menadžera, radnika i ostalih od presudne važnosti
- DOP uspijeva ili pada na pitanju transparentnosti i vjerodostojnosti sredstava provjere<sup>9</sup>

Društveno odgovorno poslovanje igra veliku ulogu u budućem razvoju Europske Unije, a određivanjem budućih trendova i postavljanjem strateških ciljeva, Europska Unija može velikim dijelom utjecati na daljnji razvoj društvene odgovornosti. Primjerice, Europska Unija je postavila cilj da do 2020. godine smanji emisiju ugljičnog dioksida za 20%, a istovremeno poveća udio potrošnje energije iz obnovljivih izvora za 20%, ovaj i slični ciljevi nedvojbeno utječu na poticanje i promociju društvene odgovornosti poduzeća.

---

<sup>9</sup> Op. cit. pod 2, str 146

## **2.5.Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj**

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj se još uvijek smatra nešto novijom praksom, iako se u svijetu primjenjuje još od sredine 20. stoljeća. Razlog tomu su kao prvo, rat kojim je država bila pogođena, a zatim tranzicijski šok, ekonomska kriza i nedostatak poticaja od strane države na tržištu. Važno je napomenuti da je u posljednjih nekoliko godina situacija sve bolja, naime mnoga hrvatska poduzeća su počela primjenjivati društveno odgovorno poslovanje kao učinkovit alat za stjecanje konkurentskih prednosti.

Na razvoj društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj utjecali su mnogobrojni činitelji, neki od njih su povijesnog značaja i vrlo specifični za Hrvatsku, dok su drugi suvremeni i više međunarodnog značaja. Primjeri iz prošlosti su briga za lokalnu zajednicu, etničko poslovanje te proizvođačka kvaliteta. Zbog tranzicijskog šoka, koji sam već spomenuo, došlo je do smanjivanja zarada i snižavanja razine blagostanja i zdravlja u tranzicijskim zemljama, na što su utjecali dodatno već spomenuti rat, prisilna preseljenja, porast nacionalizma između etničkih skupina te sveukupna razaranja države. O nešto normalnijem stanju države se može govoriti tek nakon 1995. godine, nakon što je uspostavljeno kvalitetno zakonodavstvo i politika koji izravno utječu na funkcioniranje društvene odgovornosti poduzeća.

U Hrvatskoj već postoji širok spektar aktivnosti na području društveno odgovorno poslovanja poduzeća, no neke od tih aktivnosti nisu dobro strateški osmišljene, isplanirane ili strukturirane, pa postoji nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti. Kako bi društveno odgovorno poslovanje bilo učinkovitije, treba vršiti razne edukacije za sve sektore o istom, pomagati gospodarstvu u primjeni strategija društvene odgovornosti te podići svijest o društvenoj odgovornosti.

Pozitivan pokazatelj razine društveno odgovornog poslovanja je indeks DOP-a koji definira niz kriterija za ocjenjivanje razine primjene društveno odgovornih praksi, u 6 područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Indeks DOP-a je kreiran od strane Hrvatske gospodarske komore uz financijsku pomoć Europske komisije. Tim projektom se želi omogućiti svim hrvatskim poduzećima objektivna pregled njihovih dobrotvornih praksi, a sve veći broj poduzeća na društvenu odgovornost gleda kao na poslovnu priliku i mogućnost konkurentске prednosti na tržištu. U 2013. godini dodijeljena su

priznanja Indeksa DOP-a u četiri kategorije (velika, srednja, mala te javna poduzeća). Nagrađena poduzeća u 2013. godini po kategorijama su:

1. U kategoriji **velikih poduzeća** nagradu su dobili:

- Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., Zagreb
- Ericsson Nikola Tesla d.d., Zagreb
- Vetropack Straža d.d., Hum na Sutli

2. U kategoriji **srednjih poduzeća** nagradu su dobili:

- Ilirija d.d., Biograd
- Končar-institut za elektrotehniku d.d., Zagreb
- Vivera d.o.o., Glina

3. U kategoriji **malih poduzeća** nagradu su dobili:

- Ciklopea d.o.o., Zagreb
- Dvokut Ecro d.o.o., Zagreb
- Holcim mineralni agregati d.o.o., Lepoglava

4. U kategoriji **javnih poduzeća** nagradu su dobili:

- Flora VTC d.o.o., Virovitica
- Hrvatska Lutrija d.o.o., Zagreb
- Odašiljači i veze d.o.o., Zagreb<sup>10</sup>

U 2014. godini, nagradu u kategoriji velikih poduzeća dobio je Jadran galenski laboratorij iz Rijeke, u kategoriji srednjih poduzeća Hartmann d.o.o. iz Koprivnice, a u kategoriji malih poduzeća Globtour Event d.o.o. iz Zagreba, dok je dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji javnih poduzeća tvrtka Odašiljači i veze d.o.o. iz Zagreba.<sup>11</sup>

Indeks DOP-a pruža pouzdanu usporedbu pojedinih poduzeća s obzirom na njihovu društvenu odgovornost i održivost razvoja te istovremeno nagrađuje najistaknutije tvrtke dodjelom nagrade koja im pomaže da se uzdignu iznad konkurencije.

---

<sup>10</sup> <https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-industrija/dodijeljena-priznanja-za-indeks-dop-a>

<sup>11</sup> <https://www.hgk.hr/zajednice/zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje/hgk-i-hr-psor-dodijelili-nagradu-indeksa-dop-a>

## **2.6.Prijedlog Strategije DOP-a RH za razdoblje 2012. - 2015. godine**

Strategija društveno odgovornog poslovanja definira DOP kao odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo<sup>12</sup>. Pomoću te strategije nastoji se dati smjernice za poboljšanje razine društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Da bi poduzeće u potpunosti prihvatilo društveno odgovorno poslovanje trebalo bi u svoje poslovanje ugraditi određene procese čija je svrha integracija društvenih, okolišnih, etičnih, ljudskih prava i odnosa s potrošačima. Smjernice ove strategije jesu:

- **Društveno odgovorno poslovanje je u interesu poduzeća**

Već su prije navedeni razlozi zašto je društveno odgovorno poslovanje u interesu poduzeća. Ali ukratko rečeno, donosi brojne koristi poduzećima. Počevši od bolje pozicije na tržištu, bolje prepoznatljivosti branda, veće konkurentnosti, manjih troškova i slično.

- **Društveno odgovorno poslovanje je u interesu cjelokupnog društva**

„Kroz DOP, poduzeća mogu značajno pridonijeti ciljevima sporazuma EU o održivom razvoju i visoko konkurentnoj, socijalnoj tržišnoj ekonomiji. DOP potiče postizanje ciljeva strategije Europe 2020 za pametan, održiv i uključiv rast. Odgovorno poslovno upravljanje je posebno važno kad privatni sektor upravlja javnim uslugama. DOP nudi set vrijednosti na kojima je moguće izgraditi jedinstveno društvo kao temelj za prelazak na održive ekonomske sustave.“<sup>13</sup>

- **Unapređenje vidljivosti društveno odgovornog poslovanja i širenja dobre prakse**

Kako bi se potaknulo bolje prihvaćanje društveno odgovornog poslovanja od strane poduzeća, javni sektor može dodijeliti priznanja tvrtkama koja su pridonijela društveno odgovornom poslovanju i na taj način potaknuti ostale da učine isto.

---

<sup>12</sup> Prijedlog strategije DOP-a RH za razdoblje 2012-2015. godine, str 1

<sup>13</sup> Ibidem

- **Uloga javne uprave i drugih dionika**

Razvoj društveno odgovornog poslovanja treba biti potican od strane konkurencije i poslovnog sektora, ali ključnu ulogu ima javni sektor koji može pomoći u bržoj provedbi. To može učiniti na način da potiče dobrovoljnu politiku, ali i uvodi određenu regulativu koja tvrtke „pomakne“ u pravom smjeru. Jedan od faktora su i sindikati koji mogu vršiti pritisak na poduzeća da prihvate i provode društveno odgovorno poslovanje.

- **Jačanje uloge državne uprave u promociji društveno odgovornog poslovanja**

Ova preporuka je od iznimne važnosti za samu provedbu, ali može uspjeti jedino ako se radi u suradnji s poslovnim sektorom. Postoji niz aktivnosti koje se preporučaju kako bi se uspješno provela ova preporuka, a većina se odnosi na potporu od strane države i njezinih tijela u promociji društveno odgovornog poslovanja.

- **Edukacija šire javnosti ali i poslovnog sektora o važnosti društveno odgovornog poslovanja**

Cilj edukacije javnosti i poslovnog sektora je taj da se omogući bilja suradnja među njima. Boljom edukacijom javnosti omogućuje se lakše provođenje društveno odgovornog poslovanja, ali i vršenje pritiska na poduzeća za boljom društvenom interakcijom. Na taj način i samoregulacijski instrumenti dobivaju veći značaj.

- **Podizanje svijesti o društveno odgovornom poslovanju među predstavnicima medija**

Rezultat toga može biti veća kvaliteta i bolja dostupnost informacija o društveno odgovornom poslovanju široj javnosti. Za lakše provođenje ove mjere predlaže se financijska podrška Vlade Republike Hrvatske i međunarodnih razvojnih programa

### 3. Samoregulacijski instrumenti

#### 3.1. Pojmovno određenje

Samoregulacijski instrumenti odnose se na pravilnike, norme i certifikate koje poduzeće samoinicijativno uvodi kako bi potaknulo učinkovitije korištenje raspoloživih resursa i veći stupanj društvene odgovornosti. Samoregulacijski instrumenti nisu obvezni te se ne nameću zakonima i propisima od strane države ili bilo kojeg zakonskog ili pravnog organa.

Cilj i svrha samoregulacijskih instrumenata jest ta da potiču poduzeća i industrije na to da poboljšaju učinkovitost vlastitih raspoloživih resursa, te na ekološko ponašanje i odnos prema okolišu koji je za nijansu bolji od onog propisanog zakonom i propisima koje nameću upravna i državna tijela.

Glavni razlozi zbog kojih poduzeća i industrije pristaju, tj. odabiru samoregulacijske instrumente su:

- **Strah od uvođenja zakonskih propisa** – za uvođenje istih bitno je postojanje državnih mehanizama za njihovu provedbu
- **Nametnuta dobrovoljna inicijativa** – nadležni organi države ohrabruju poduzeća da samoinicijativno uvedu regulacijske instrumente
- **Obveza otkrivanja ekoloških učinaka** – temelji se na zakonskim propisima. Jeftina je za poduzeća, ali i za državu
- **Pritisak javnosti ili vlastitog udjela** – javnost danas očekuje od društava određenu razinu društvene odgovornosti, to je temelj povjerenja u pojedina poduzeća. Gubitak tog povjerenja može biti skupa i dugotrajna greška.
- **Pritisak drugih poduzeća** – najjači konkurenti na tržištu konstantno povisuju razinu društvene odgovornosti i održivog razvoja te na taj način potiču i ostale da čine isto

- **Opća svijest o zajedničkoj opasnosti** – od 90-ih godina se značajno promijenio pogled na društvenu odgovornost, ne samo od strane građana već i industrije koja danas također ozbiljno shvaća društvo, održivost i odgovornost prema okolini u kojoj djeluju
- **Dosljedno ponašanje multinacionalnih poduzeća** – multinacionalna poduzeća su uvijek na oku javnosti što vrši određeni pritisak na njih, ali im istovremeno daje mogućnost da se vlastitim visokim kriterijima nametnu iznad konkurencije i pokažu vlastite visoke standarde<sup>14</sup>

Poduzeća samoregulacijske instrumente uvode zbog pritiska javnosti i konkurencije, ali to ima pozitivan utjecaj na njihovo poslovanje u dužem roku.

### **3.2. Prednosti i nedostatci samoregulacijskih instrumenata**

Kao što je već navedeno, samoregulacijski instrumenti imaju sve veći značaj u modernoj industriji i njezinom stajalištu prema društveno odgovornom poslovanju.

Samoregulacijski instrumenti imaju brojne prednosti:

- **Pružaju veću fleksibilnost nego propisi** – za razliku od regulacijskih instrumenata koji nameću pravila ponašanja svim poduzećima, samoregulacijski instrumenti omogućuju korporacijama da postave vlastite ciljeve koji su često ambiciozniji. Pomoću njih mogu smanjiti administrativne troškove i troškove provedbe istih.
- **Potiču proaktivan pristup i načelo predostrožnosti u industriji** – samoregulacijskim instrumentima poduzeća mijenjaju vlastiti nastup na tržištu. Umjesto reaktivnog djelovanja koje je usmjereno na rješavanje već nastalog problema, poduzeća počinju proaktivno djelovati i sprječavati nastanak problema prije svega.

---

<sup>14</sup> Črnjar, M. (2002): *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci I Glosa, Rijeka, str 253

- **Poboljšavaju dijalog i povjerenje između industrije i dionika** – prilikom uspostavljanja samoregulacijskih instrumenata, poduzeća, država i ostali sudionici na tržištu uspostavljaju bolje i bliže odnose jedni sa drugima te produbljuju međusobnu suradnju<sup>15</sup>

Uz sve navedene prednosti koje poduzeća ostvaruju uvođenjem samoregulacijskih instrumenata, javljaju se i pojedini nedostaci, primjerice:

- **Teško se primjenjuju u područjima u kojima poduzeća imaju malo interesa** – ako industrija ne vidi vlastiti interes u samoregulaciji, ona to neće učiniti. Iako se samoregulacijski instrumenti uvode radi dobrobiti društva i okoline, profit je još uvijek bitna stavka. Ako on izostaje, poduzeće nema interesa za samoregulacijom
- **Postojanje „slobodnih jahača“** – Samoregulacijskim instrumentima ne može se potaknuti apsolutno sva poduzeća da se ponašaju odgovornije. Uvijek postoje ona koja ih ignoriraju
- **Teško se može osigurati globalna primjena** – Samoregulacijski instrumenti su individualni svakom pojedinom tržištu i poduzeća se tome moraju prilagođavati i primjenjivati samoregulaciju na drugačiji način. Iz tog razloga nije moguće uspostaviti jednu strategiju koja je jednaka za cjelokupno tržište. Ovo je problem posebice za multinacionalna poduzeća koje djeluju na više različitih tržišta, i svakom se moraju posebno prilagođavati.

Uzevši u obzir sve prednosti i nedostatke samoregulacijskih instrumenata, moguće je zaključiti kako će oni imati veliku ulogu u budućnosti poslovanja pojedinih trgovačkih društava. Uz to, mijenja se i svijest tržišta o održivosti i očuvanju okoliša i resursa što je velika stavka prilikom odluke o primjeni samoregulacijskih instrumenata.

---

<sup>15</sup> Op. cit. pod 11, str. 147



### **3.3.Vrste samoregulacijskih instrumenata**

Samoregulacijski instrumenti se najčešće pojavljuju u obliku normi standarda koje poduzeća samoinicijativno uvode kako bi poboljšala vlastitu poziciju na tržištu. Najčešće se pojavljuju u obliku norme SA 8000, nove norma IQNet SR10, te ISO standarda i certifikata, o kojima nešto više u nastavku.

#### *3.3.1. Norma SA 8000*

Ova norma je jedna od najpopularnijih samoregulacijskih normi koje poduzeća uvode. Normu SA 8000 donosi organizacija „Social Accountability International“ 1997. godine, a odnosi se na društvenu odgovornost poduzeća. Za razliku od općenite politike društveno odgovornog poslovanja koja mora biti individualno prilagođavana tržištu, norma SA 8000 se sastoji od zahtjeva koji su primjenjivi na sve organizacije, bez obzira na njihovu vrstu i veličinu, ali i na javni sektor. Glavna ideja vodilja ove norme je poboljšanje uvjeta rada. Uzevši u obzir sve regulacije koje norma uvodi, lako bi se moglo zaključiti da se ona više odnosi na slabije razvijene industrije i tržišta zemalja u tranziciji u kojima još uvijek postoje loši uvjeti rada u obliku eksploatacije radnika. No norma je primjenjiva jednako, kako na zemlje u tranziciji i slabije razvijene industrije, tako i na ekonomski snažne i dobro razvijene industrije i tržišta. Certificiranje ove norme provode neovisne certifikacijske organizacije ili institucije. U Hrvatskoj to je Hrvatski zavod za norme. One organizacije koje su odlučile provesti normu SA 8000 su prihvatile procedure koje štite temeljna ljudska prava radnika.

Prije nego što SA 8000 može predstaviti zahtjeve koje poduzeće mora ispuniti kako bi dobilo normu, potrebno je precizno definirati stavke koje se u zahtjevima spominju. Točnije rečeno, norma uključuje 26 precizno definiranih pojmova koje je potrebno razumjeti kako ne bi došlo do nesporazuma u zahtjevima. Neki od kriterija su definiranje djeteta, prisilnog rada, trgovine ljudima, popravne i preventivne radnje, definiranje mladog radnika, rada djece, poddobavljača, organizacije te definicija procjene rizika. U zakonodavstvu svake države, ti pojmovi bi također trebali biti definirani. U situaciji kada se u zakonodavstvu i normi definira ista stvar, primjenjuje se ona definicija koja je rigoroznija.

Zahtjevi za društvenu odgovornost kojima korporacija mora udovoljiti kako bi zaslužila normu su:

1. **Rad djece** – Organizacija ne smije u svom djelovanju angažirati djecu niti podržavati rad djece. Organizacija mora uspostaviti, dokumentirati i održavati sustav za pomoć djeci i mladim radnicima u njihovom školovanju. Ni pod kojim uvjetima mladim radnicima vrijeme provedeno u školi, na putu i na poslu ne smije prelaziti 10 sati dnevno.
2. **Prisilni rad** – Organizacija ne smije provoditi i podržavati prisilni rad ni na koji način, niti smije postavljati određene uvjete u obliku nižih plaća, beneficija ili lošijih radnih uvjeta novozaposlenim radnicima. Zaposlenicima se također mora omogućiti pravo napuštanja radnog mjesta nakon završetka radnog vremena
3. **Zdravlje i sigurnost** – obveza organizacije je da osigura zdravu i sigurnu radnu sredinu te sprječava nezgode i imenuje osobu odgovornu za zdravlje i sigurnost zaposlenih, obrazovanje zaposlenih o zdravlju i sigurnosti. Također organizacija mora omogućiti korištenje čistih sanitarnih prostorija i ostalih uvjeta za siguran boravak u radnoj sredini.
4. **Sloboda udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje** – organizacija mora omogućiti radnicima udruživanje u sindikate i dati im pravo na kolektivno pregovaranje u svrhu poboljšavanja vlastitih uvjeta u organizaciji. Također, radnici trebaju biti informirani od strane organizacije da imaju to pravo, te ne smiju trpjeti nikakve posljedice koje su rezultat udruživanja
5. **Diskriminacija** – organizacija ne smije provoditi nikakav oblik diskriminacije, bilo kroz plaću, mogućnost obrazovanja, napredovanja i sl. Ne dozvoljava se niti diskriminacija na temelju rase, nacionalnosti, vjere ili političke i druge pripadnosti.
6. **Disciplinska praksa** – organizacija u svojem poslovanju ne provodi nikakav oblik kažnjavanja radnika, kao niti bilo koji oblik mentalnog, fizičkog ili verbalnog napada

- 7. Radno vrijeme** – Organizacija mora poštovati sve zakone i standarde u industriji koji se odnose na radne sate, te po zakonu, normalno radno vrijeme ne smije prelaziti 48 sati tjedno. Također mora zaposleniku omogućiti minimalno jedan slobodni dan nakon 6 uzastopnih radnih dana. U slučaju da je potrebo povećati broj radnih sati zbog kratkih rokova završetka posla, takve promjene moraju se kolektivno dogovoriti.
- 8. Naknada** – Plaće i naknade zaposlenika uvijek su iznad standardnog minimuma u branši te omogućuju zaposlenicima zadovoljavanje osnovnih životnih standarda i potreba. Sustav plaća je propisan zakonom i jasan zaposlenicima
- 9. Sustavi upravljanja** – sustav upravljanja je najvažniji element ovih zahtjeva jer se on brine za pravilnu implementaciju, nadzor i provođenje navedenih zahtjeva i uvjeta. Sustav upravljanja omogućuje organizaciji da postigne punu implementaciju norma SA 8000 kao i njezinu održivost uz konstantno poboljšanje. Bitno je da prilikom uspostave sustava upravljanja, uprava poduzeća blisko surađuje sa radnicima i radničkim sindikatima unutar organizacije, na taj način može se osigurati lakša provedba i implementacija norme.

Što se tiče same certifikacije norme SA 8000 ona je za sada moguća samo u obliku norme SA8000:2008, i tako će ostati sve to svibnja 2015 godine. Od svibnja 2015 pa do svibnja 2016 godine nastupa prelazni period kada se može certificirati po normi SA 8000:2008 ili SA 8000:2014, a nakon tog prelaznog perioda certifikacija će biti moguća samo po normi SA 8000:2014. Prva tvrtka u Hrvatskoj koja je uvela SA8000 je tvrtka Hartmann iz Koprivnice.

### *3.3.2. Norma IQNet SR10*

IQNet SR10 je međunarodna specifikacija koju je razvila IQNet organizacija i njezini partneri. Cilj joj je integracija društvene odgovornosti u poslovnu strategiju poduzeća te certifikacija sustava upravljanja društvenom odgovornošću. Norma IQNet SR10 za razliku od norme SA 8000 ne propisuje izravne zahtjeve koje poduzeća moraju ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću. Organizacija koja želi certifikat

IQNet SR10 mora dokazati da je u svoje svakodnevno poslovanje uključila principe i načela norme ISO 26000. Nju je moguće primijeniti na svim organizacijama neovisno o djelatnosti, veličini, obilježjima ili lokaciji. IQNet (International Quality Network) je najveće svjetsko udruženje certifikacijskih kuća osnovano 1990. godine od strane desetak najutjecajnijih europskih certifikacijskih kuća u cilju podizanja i ujednačavanja kriterija i međusobnog priznavanja<sup>16</sup>. U Republici Hrvatskoj, IQNet certifikaciju provodi Cro-Cert koji je 2005. godine postao jedan od partnera Međunarodne mreže za kvalitetu (IQNet-a). Organizacija koja uvodi IQNet SR-10 se pozicionira na tržištu kao društveno odgovorna i time odskače od konkurencije i postaje zanimljivija i privlačnija klijentima i kupcima. Osim toga, organizacija sudjeluje u održivom razvoju te konstantno poboljšava blagostanje društva i optimizira utjecaj koji ima na okoliš i društvo. SR-10 je trenutno jedina norma prema kojoj se može certificirati sustav društveno odgovornog poslovanja, te su poduzeća koje ju uvedu i prepoznata na tržištu kao takva.

Glavna razlika između norme IQNet SR-10 i ISO 26000 jest ta da ISO 26000 služi kao vodilja za društvenu odgovornost poduzeća dok IQNet SR10 pruža mogućnost certificiranja kao dokaz provođenja iste.

### *3.3.3. Norma IQNet SR-10 na primjeru grada Pule.*

Edukativni priručnik „Učinkoviti menadžer i uspješan tim 2015“ navodi društveno odgovorne tvrtke i institucije koje su prepoznate kao svijetli primjer dobre prakse, a među njima se našao i grad Pula. Naime, jesen 2014. godine grad Pula je dobio certifikat za društveno odgovorno poslovanje prema normi IQNet SR-10. Dobivanjem tog certifikata, Pula je postala prvi grad u svijetu koji je u svoje poslovanje uspio integrirati društvenu odgovornost. Dodjela ovog certifikata samo je potvrda dugogodišnje predanosti društvenoj odgovornosti. Još 2009. godine, Pula je uvela sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008, a 2011., sustav upravljanja informacijskom sigurnošću, ISO 27001. Grad Pula je svojim rezultatima i transparentnosti u poslovanju i odnosu s građanima postala prepoznatljiva u regiji. Od 2009. i pravljenja prvog koraka prema većoj razini društvene odgovornosti i boljoj integraciji iste u svoje poslovanje, pa sve do primanja certifikata IQNet SR-10, grad Pula je postigao značajne rezultate u efikasnosti i izvrsnosti što potvrđuju i brojne nagrade, priznanja i certifikati koje posjeduje.

---

<sup>16</sup> [http://cro-cert.hr/?page\\_id=40](http://cro-cert.hr/?page_id=40) (13.02.2015)

Primjerice, u 2012. godini u sklopu projekta „Zajedno protiv korupcije“, Pula je zauzela visoko treće mjesto po transparentnosti uprave. Vođena svim tim dostignućima, Pula je ostvarila uvjete koje zahtjeva norma IQNet SR-10 i dobila zasluženi certifikat.

#### **4. ISO organizacija i standardi**

ISO organizacija nastala je 1946. godine kao rezultat suradnje delegata iz 25 zemalja, sa radom je službeno započela u veljači 1947. godine sa sjedištem u Švicarskoj. S obzirom da bi skraćenica za ISO standarde na svakom jeziku bila drugačija, npr. na engleskom bi bila IOS (International Organisation for Standardization), osnivači su odlučili da porijeklo riječi ISO dođe od grčke riječi isos što znači jednako. Na taj način slikovito je uveden prvi standard u organizaciji, a odnosio se na identifikaciju organizacije u svijetu.

ISO organizacija svojim normama i standardima uređuje niz aspekata poslovanja, od kvalitete proizvoda i usluga, pa sve do poboljšavanja standarda i kvalitete na radnom mjestu i slično. ISO organizacija propisuje i standardizira gotovo sve, od banalnosti koje ne djeluju bitne kao što je veličina kreditne kartice, način pisanja datuma, znakove upozorenja i slično, pa sve do metoda istraživanja tržišta, sustava zaštite okoliša, upravljanje kvalitetom i slično. ISO standardi ne pokrivaju jedino područje elektronike, za to se brine i nadzire IEC (International Electrotechnical Commission)

Sjedište ISO organizacije je u Ženevi, u Švicarskoj, gdje je i osnovana. Službeni jezici koje ISO koristi jesu engleski i francuski i upravo na tim jezicima se objavljuju svi službeni dokumenti. Danas ISO organizacija broji više od stotinu i pedeset zemalja članica, te propisuje više od sedamnaest tisuća normi i standarda.

Standarde odnosno norme, imaju značajan utjecaj na svako gospodarstvo. Uvođenjem i provođenjem normi poduzeća povećavaju vlastitu produktivnost što izravno utječe na njihovu konkurentnost i prihode, također, postaju konkurentniji i na globalnom tržištu. Osim konkurentnosti, standardi nameću i transparentnost u poslovanju te omogućuju bolji protok informacija kao i bolju komunikaciju partnera na tržištu. Provođenjem normi umanjuje se sumnja u kvalitetu proizvoda ili usluga koje su predmet poslovanja. Norme omogućuju i stranim investitorima lakšu procjenu poduzeća što olakšava odluku o potencijalnim investicijama.

Svako poduzeće primjenjuje drugačiji sustav upravljanja kvalitetom, zdravljem, sigurnosti, zaštitom okoliša, energetske učinkovitosti i slično. Svaki od tih sustava upravljanja može se primjenjivati individualno, ali danas se sve češće koristi integrirani sustav upravljanja. Takav sustav se odnosi na skup dva ili više pojedinačnih sustava koji čine jedan usklađeni sustav. Primjerice, integriranje sustava upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša i sigurnošću i zaštitom zdravlja u jedan.

Najpopularnije norme u Republici hrvatskoj jesu<sup>17</sup>:

- HRN EN ISO 9000 – upravljanje kvalitetom
- HRN EN ISO 14000 – upravljanje okolišem
- HRN EN ISO 26000 – društvena odgovornost
- HRN EN ISO 31000 – upravljanje rizikom
- HRN EN ISO 22000 – sigurnost hrane
- HRN EN ISO 50001 – upravljanje energijom

#### **4.1.ISO 9000 – upravljanje kvalitetom**

ISO 9000 donosi Međunarodna organizacija za standardizaciju 1987. godine. U početku se odnosio na prilično rigorozne zahtjeve koji su se odnosili na stabilnost proizvodnog procesa. Naglasak je više bio na procedurama, a manje na sustavu upravljanja koji je bio prvobitna namjera. ISO 9000:1994 nastoji to izmijeniti pa stavlja naglasak na preventivno djelovanje, a ne samo na konačni proizvod. Nažalost, tvrtke koje su pokušale implementirati ovo izdanje postale su zatrpane preporukama koje je bilo teško ispuniti pa su često odustajale od implementacije. Velika promjena dolazi sa ISO 9000:2000 standardom koji vraća naglasak na sustav upravljanja i čini ga temeljnim stupom ove norme. Manje promijene je uveo ISO 9000:2008, a trenutno je u pripremi ISO 9000:2015 standard.

ISO standardi koji pripadaju skupini 9000 su globalno prihvaćeni kao temelj za uspostavu učinkovitog sustava upravljanja kvalitetom. Danas, kao posljedica procesa globalizacije, postoji sve veća potreba za prihvaćanjem i primjenom međunarodnih standarda kako bi poduzeća uspješno sudjelovala na međunarodnom tržištu. ISO standardi koji pripadaju skupini 9000 su:

---

<sup>17</sup> Hrvatski zavod za norme – [www.hzn.hr/default.aspx](http://www.hzn.hr/default.aspx) (13.02.2015)

- ISO 9000 – sustavi upravljanja kvalitetom: osnove i rječnik
- ISO 9001 – sustavi upravljanja kvalitetom: zahtjevi
- ISO 9004 – sustavi upravljanja kvalitetom: smjernice za poboljšanje
- ISO 19011 – sustavi upravljanja kvalitetom: smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem

ISO 9001 propisuje zahtjeve koje poduzeća mora ispuniti kako bi uspješno implementiralo standarde. Propisano je sedam koraka za uspješnu implementaciju sustava upravljanja kvalitetom<sup>18</sup>:

1. Poticanje managementa tvrtke da:
  - Definira zašto želi implementirati ISO 9001
  - Definira misiju, viziju i vrijednosti organizacije
  - Definira tko su dionici organizacije (klijenti, kupci, dobavljači, dioničari, zaposlenici, društvo, okolina i drugi)
  - Definira sustav kvalitete
  - Definira i uskladi organizacijske ciljeve kvalitete i ciljeve kvalitete povezanih proizvoda i usluga
2. Identifikacija ključnih procesa i interakcija potrebnih za postizanje ciljeva kvalitete
3. Implementacija i upravljanje sustavom upravljanja kvalitetom i njegovim procesima
4. Izgradnja sustava upravljanja kvalitetom temeljenom na ISO 9001 standardu:
  - Identifikacija zahtjeva ISO 9001
  - Usporedba zahtjeva ISO 9001 sa postojećim sustavom upravljanja kvalitetom
  - Analiziranje razlika u postojećem sustavu i ISO 9001 sustavu upravljanja kvalitetom, te određivanje gdje je postojeći sustav zadovoljavajući, a gdje je potrebna promjena

---

<sup>18</sup> Selection and use of the ISO 9000 family of standards, ISO Central Secretariat, Geneva, (2000), str 4

- Implementacija procesa, aktivnosti, procedura i kontrola u postojeći sustav
5. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom, te edukacija zaposlenika
  6. Upravljanje sustavom
    - Koncentriranje na zadovoljstvo kupaca
    - Nadziranje sustava
    - Konstantno poboljšavanje
    - Razmatranje implementacije modela poslovne izvrsnosti u poslovanje tvrtke
  7. Po potrebi, traženje treće osobe za certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom

U teoriji, postupak certificiranja je prilično jednostavan, uspostavi se sustav upravljanja kvalitetom koji je u skladu sa ISO standardom, pozove se certifikacijska kuća i dobije certifikat. No iz navedenih koraka je jasno vidljivo da to u praksi i nije tako jednostavno, te u većini slučajeva zahtjeva puno vremena, često i više od jedne godine, učenja, rada te pokušaja i promašaja kako bi se standard uspješno implementirao. U procesu implementacije ISO 9001 standarda postoje mnoge prepreke, a najveće od njih su neznanje i needuciranost. Kvalitetna edukacija i informiranost omogućuju smanjenje troškova koji se javljaju u procesu implementacije, ali i skraćanje vremena potrebnog za uspješnu i potpunu implementaciju. Iako zvuči zastrašujuće, certificiranje po međunarodno priznatim standardima pruža velike prednosti, a posebice dugoročno gledajući. Posjedovanje ISO 9001 certifikata upućuje na to da tvrtka u svom procesu proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga vodi računa o zaposlenicima, partnerima, dobavljačima, tržištu, društvu, okolišu, kvaliteti proizvoda i slično. Sve navedeno jamči poduzeću opstanak i konkurentnost na tržištu. Uvođenje ISO 9001 certifikata, poduzećima bi trebala biti samo baza ili osnova za daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja. Do prosinca 2013. godine dodijeljeno je ukupno 1.129.446 ISO 9001 certifikata širom svijeta, od čega je njih 2.636 u Hrvatskoj.

ISO 9004 se koristi za proširivanje koristi dobivenih ISO 9001 standardom na sve stranke koje sudjeluju u poslovanju poduzeća, kao što su zaposlenici, dobavljači, vlasnici, partneri i društvo u cijelosti. On se može koristiti samostalno ili u suradnji sa ISO 9001 standardom.



## 4.2.ISO 14000 – sustav upravljanja okolišem

Norma ISO 14000 nosi naziv „sustav upravljanja okolišem“ no sama norma se ne odnosi na doslovno upravljanje okolišem. Norma se odnosi na poboljšanje kvalitete odnosa prema okolišu od strane korporacija, te očuvanju istog. ISO 14000 prvi put je predstavljena 1996. godine od strane međunarodne organizacije za standardizaciju. Nastala je kao rezultat pregovora Urugvaja oko GATT-a i samita u Riju, u vezi okoliša, 1992. godine. Cilj joj je bio uređivanje sustava upravljanja okolišem. Danas je aktualna revizija te norma iz 2004. godine.

Cilj i svrha norme ISO 14000 je ta da potakne organizacije i poduzeća na to da svoje poslovanje usklade sa očuvanjem okoliša. Norma ne propisuje samo odnos organizacije prema okolišu, već i utjecaj njezinih proizvoda i usluga na istu. ISO 14000 je donesena 1993 godine a rezultat je odluke ISO organizacije da potakne poslovanje poduzeća prema održivom razvoju.

Razlozi zbog kojih pojedine organizacije uvode ovu normu mogu biti različiti, ali većinom se uvode organizacije kada žele<sup>19</sup>:

- Uvesti, održavati i poboljšati postojeći sustav upravljanja okolišem
- Osigurati usklađenost sa zakonskom regulativom
- Povećati ugled u zajednici svjesnim odnosom prema okolišu
- Potvrđivanje, odnosno certifikaciju svog sustava upravljanja okolišem od strane međunarodnih certifikacijskih kuća

Norma se može uvesti na 2 načina<sup>20</sup>:

1. Ukoliko tvrtka već ima uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001, tada postojeći sustav samo nadograđuje sustavom upravljanja okolišem. Norme su međusobno kompatibilne i obje zahtijevaju niz postupaka koji su gotovo identični
2. Ukoliko tvrtke nema uveden sustav upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001, tada se norma uvodi tako da tvrtka uspostavi i održava sustav upravljanja okolišem u skladu sa sljedećim zahtjevima:

---

<sup>19</sup> [www.consultor-ri.hr/iso-14000.html](http://www.consultor-ri.hr/iso-14000.html) (16.02.2015)

<sup>20</sup> Ibidem

- Politika upravljanja okolišem – uprava određuje politiku tvrtke usmjerenu na upravljanje okolišem
- Planiranje – identificiraju se aspekti okoliša koji se ocjenjuju da bi se utvrdili koji su najnegativniji i najrizičniji za okoliš. Također se utvrđuje lista zakonskih i ostalih propisa koje tvrtka mora poštovati. Na osnovu toga određuju se ciljevi i programi upravljanja okolišem u svrhu uklanjanja ili smanjenja negativnog utjecaja na okoliš
- Primjena i rad – sve planirano se stavlja u primjenu uspostavljanjem odgovornosti i komunikacije te provedbom edukacije
- Provjera i popravne radnje – mehanizmima internih audita, popravnih i zaštitnih radnji te praćenjem nesukladnosti sustav se provjerava i unapređuje
- Ocjena uprave – uprava se periodično informira o funkcioniranju sustava upravljanja okolišem te daje smjernice za buduće razdoblje.

Uvođenjem ISO 14001 norme poduzeće poboljšava svoj ugled na tržištu i stvara povjerenje u zajednici u kojoj djeluje, te tako ostvaruje kompetitivnu prednost. Pokazivanjem brige za okoliš i društvo, poduzeće može lakše ostvariti određene ovlasti te lakše dobiti određena dopuštenja od države i zajednice, ali što je najvažnije, poduzeća smanjuju svoj negativan utjecaj na okoliš i čuvaju ga za buduće generacije. Do prosinca 2013. godine ukupno je dodijeljeno 301.647 ISO 14001 certifikata širom svijeta, od čega je njih 828 u Hrvatskoj.

#### **4.3.ISO 26000 – društvena odgovornost**

Ideja o normi ISO 26000 nastala je 2001. godine na sastanku Odbora za politiku potrošača ISO/COPOLCO (Committee on consumer policy). Rad na tekstu same norme započeo je 2005. godine. Konačna realizacija norme bila je 2010. godine.

ISO 26000 je objavljen 2010. godine s ciljem da usmjeri organizacije prema društvenoj odgovornosti u poslovanju. Koriste ga organizacije svih vrsta, veličina i područja djelovanja. Danas se uspješnost pojedine organizacije mjeri, ne samo ostvarivanjem profita ili udjelom na tržištu, već se velikim dijelom uspješnost organizacije mjeri načinom na koji se organizacija odnosi prema okolišu, društvu, energetske učinkovitosti, zaposlenicima, partnerima,

dobavljačima i slično. Sve nabrojena se može prepoznati u pojmu „društveno odgovorno poslovanje“. U skladu s time, norma ISO 26000 pruža poduzećima smjernice vezane uz<sup>21</sup>:

- Koncepte, termine i definicije vezane uz društveno odgovorno poslovanje
- Pozadinu, trendove i karakteristike društvene odgovornosti
- Načela i prakse vezane uz društvenu odgovornost
- Osnovne teme i pitanja oko društvene odgovornosti
- Integraciju, implementaciju i provođenje društveno odgovornog ponašanja kroz cjelokupnu organizaciju, te kroz politike i prakse unutar njezinog područje djelovanja i poslovanja
- Identificiranje i surađivanje sa dionicima
- Obveze komuniciranja i transparentnost informacija

ISO 26000 odnosi se na preporuke i vodilje za društveno odgovorno poslovanje, te se za izravno za ISO 26000 ne može dobiti certifikat, već se certifikati dobivaju za norme koje su nastale na temelju ISO 26000.

## **5. Primjeri implementacije samoregulacijskih instrumenata u gospodarstvu**

Sljedećih nekoliko primjera poduzeća sa područja Hrvatske prikazuje kako se učinkovito implementiraju samoregulacijski instrumenti u svakodnevno poslovanje. Odabrana poduzeća imaju značajan utjecaj na društvo i okoliš u kojem posluju, a implementiranjem samoregulacijskih instrumenata to su okrenule u svoju korist i ojačale vlastitu poziciju na tržištu.

---

<sup>21</sup> ISO 26000 and the International Integrated Reporting <IR> Framework briefing summary, ISO Central Secretariat, Geneva (2015), str. 2

## **5.1.Podravka d.d., Koprivnica**

Podravka d.d. je hrvatska tvrtka osnovana 1934. godine u Koprivnici. Primarno poslovanje vezano je za proizvodnju hrane i prehrambenih proizvoda. Podravka d.d. usmjerena je na proizvodnju visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda. U toj proizvodnji rukovodi se načelima upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane. Kako bi osigurala kontinuiranu kvalitetu i sigurnost svojih proizvoda, Podravka d.d. je 2009. godine implementirala sustav kontrole kvalitete koji čini sustav laboratorija koji su odgovorni za planiranje, kontrolu i verifikaciju kvalitete, a cilj im je upravljanje kvalitetom na razini poduzeća. Misija Podravkinog sustava upravljanja kvalitetom je provesti procjenu rizika u realnom vremenu s ciljem zaštite potrošača koristeći vlastito znanje i resurse uz minimalne troškove.

Kako bi osigurala kontinuirano poboljšavanje vlastitih proizvoda i poslovnih procesa, uspostavljena je služba „Poslovna kvaliteta“ unutar poduzeća. Područje rada te službe jest implementacija, održavanje i razvoj integriranog sustava upravljanja koji se temelji na ISO 9001, ISO 14001, sustavu upravljanja sigurnošću hrane (FSSC 22000), sustavu upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu (OHSAS 18001) te HACCP principima. Uz to, Poslovna kvaliteta provodi osposobljavanje svih zaposlenika za spomenuta područja. Rezultat rada ove službe vidljiv je u obliku dodijeljenih certifikata koji se mogu detaljnije proučiti na službenim stranicama poduzeća.

Politika zaštite okoliša u Podravci kontinuirano napreduje. Uvođenjem sustava za pročišćavanje otpadnih voda te njegovim kontinuiranim poboljšavanjem postignut je značajan napredak glede smanjenja ispuštanja otpadnih voda Podravke. Kako bi učinkovitije gospodarila otpadom, Podravka je poduzela određene aktivnosti kao što su organiziranje i zbrinjavanje svih vrsta otpada, kontrola prijavljivanja obračuna ambalažnog otpada, praćenje i kretanje opasnih tvari te izvještavanje.

Kako bi poboljšala i unaprijedila kvalitetu života društva i okoline u kojoj djeluje, Podravka od svog osnutka ulaže u znanost, obrazovanje, društveno odgovorno poslovanje, kulturu, umjetnost, sport i drugo. Svojim aktivnostima Podravka nastoji pridonijeti razvoju društva i zajednice kroz promociju zdravog načina života, profesionalno usavršavanje zaposlenika i poticanje njihove izvrsnosti i kreativnosti te osjećajem za potrebe društva i zajednice u kojoj djeluje.

## **5.2.INA – industrija nafte d.d., Zagreb**

INA se bavi istraživanjem, proizvodnjom i opskrbom naftom i plinom. Društveno odgovorno poslovanje u ovom trgovačkom društvu smatra se jednim od temeljnih načela poslovanja. U svojem poslovanju INA nastoji umanjiti, izbjeći ili spriječiti potencijalne negativne utjecaje koje može imati na okoliš, zaposlenike i društvo. Kako bi se sami mogli uvjeriti u to, INA redovito, od 1997. godine, objavljuje „Godišnje izvješće o zaštiti okoliša“ koje je javno dostupno na službenim stranicama. U svim izvješćima, INA nastoji pružiti cjelovitu sliku svojih postignuća i ciljeva, ali i rizika s kojima se susreće u svakodnevnom poslovanju.

INA je važan gospodarski subjekt za Republiku Hrvatsku. Ona zapošljava više od trinaest tisuća radnika i svojim financijskim rezultatima uvelike doprinosi hrvatskom gospodarstvu i nacionalnom dohotku. INA od svojeg osnivanja nastoji konstantno poboljšavati vlastite poslovne procese kako bi kvaliteta proizvoda i usluga konstantno rasla. Certifikat ISO 9001 INA je uvela još devedesetih godina, a od tada održava standarde propisane certifikatom na razini poduzeća. Osim tog certifikata koji je dokaz visoke razine upravljanja kvalitetom, INA veliku pažnju pridodaje i politici zaštite okoliša koja je postala sastavni dio poslovne strategije.

Posebnu pozornost posvećuje<sup>22</sup>:

- promicanju i razvoju proaktivne kulture na području zaštite okoliša,
- unapređenju učinka na području zaštite okoliša,
- očuvanju prirodnih vrijednosti,
- smanjenju emisija stakleničkih plinova,
- racionalnom korištenju energetske izvora,
- povećanju uporabe obnovljivih izvora energije,
- davanju prednosti dobavljačima koji u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljavaju zahtjeve Politike zaštite zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša,
- održavanju otvorene komunikacije sa svim sudionicima u procesu zaštite zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša te zainteresiranom javnošću.

---

<sup>22</sup> <http://www.ina.hr/default.aspx?id=16115> (20.02.2015)

INA također uz pomoć brojnih inicijativa pomaže odnosu sa zajednicom u kojoj posluje. Pomoć se odnosi na donacije, ali i akcije INA Kluba volontera i druge udruge u kojima surađuje sa zajednicom.

### **5.3.Bina-Istra d.d., Lupoglav**

Bina-Istra d.d. je tvrtka koja se bavi projektiranjem, financiranjem, gradnjom, upravljanjem i održavanjem Jadranske autoceste, takozvanog Istarskog Ipsilon.

Od 2011. godine, Bina-Istra je završila proces trostruke certifikacije, i to po standardima ISO 9001, ISO 14001 te OHSAS 18001 koja se odnosi na zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika. Od dobivanja certifikata pa do danas, redovno se vrše provjere od strane ovlaštenih certifikacijskih kuća, te se provjerava usklađenost organizacije i internih pravila sa međunarodnim standardima uz poseban naglasak na zadovoljstvo korisnika. Ovom trostrukom certifikacijom Bina-Istra se opredijelila na konstantno unapređenje vlastite metodologije rada kako bi pružila što kvalitetniju uslugu i iskustvo vozačima.

U svakodnevnom poslovanju, velika pozornost se pridodaje etičnosti i moralnom ponašanju. 2012. godine donesen je, i prihvaćen Etični kodeks koji se bazira na 10 načela djelovanja<sup>23</sup>:

- Stroga primjena zakona, propisa i internih pravila Grupe, posebno iz područja rada, zapošljavanja, higijene i sigurnosti te zaštite okoliša
- Poštivanje svih zaposlenika s posebnim naglaskom na sigurnost prilikom obavljanja radnih obaveza
- Pravednost i transparentnost prema klijentima, dioničarima i partnerima
- Vjerodostojnost i pouzdanost interne kontrole, računa i financijskih informacija
- Poštivanje pravila slobodnog tržišnog natjecanja i odbacivanje korupcije u bilo kojem obliku
- Lojalnost prema poduzeću, izbjegavanje sukoba interesa i povrede povjerljivosti podataka
- Solidarnost u odnosima unutar Grupe
- Čuvanje imovine Grupe, posebno na način da je ne koristi u osobne svrhe niti ju otuđuje

---

<sup>23</sup> <http://www.bina-istra.com/Default.aspx?sid=2097> (20.02.2015.)

- Stalna briga o kvaliteti i održivom razvoju
- Politička neutralnost poduzeća, izbjegavanje financiranja političkih aktivnosti

Bina-Istra također već dugi niz godina surađuje sa Arheološkim muzejom Istre u istraživanjima arheoloških nalazišta koja se nalaze duž trase Istarskog Ipsilona te na taj način podržava zaštitu povijesne u kulturne baštine Istarskog poluotoka.

## 6. Zaključak

Društvena odgovornost poslovanja se mijenjala kroz povijest, a posebice kroz noviju povijest. Više nije bitno samo reći: „Mi pomažemo društvu.“ i očekivati da će svi to prihvatiti. Svijest ljudi je probuđena, a iz dana u dan postaje sve veća i otvorenija. Kupci danas obraćaju posebnu pozornost na porijeklo proizvoda ili usluga koje koriste, bitno im je da su proizvedeni na odgovoran i održiv način. Živimo u vremenu brzih promjena. Ponekada ih je i teško pratiti, a to znaju i multinacionalna poduzeća koje se trenutno nalaze na vrhu svojeg poslovanja. Svjesne su da nema mjesta pogrešci, jer društvo više ne želi neodgovorna trgovačka društva. Upravo iz tog razloga samoregulacijski instrumenti imaju sve veću i veću važnost jer pokazuju kupcima, tržištu, društvu, dionicima, suradnicima i ostalima da je poduzeću stalo i više nego što to zakon nalaže. Dobrovoljnim nametanjem visokih standarda poduzeće ostavlja duboki dojam da okolinu i nameće se iznad konkurencije.

Samoregulacijom u području upravljanja kvalitetom i okolišem te društveno odgovornom poslovanju poduzeća se izdižu iznad konkurencije i postavljaju se na poziciju tržišnog lidera. Sustav implementacije samoregulacijskih instrumenata nije jednostavan. To je dugotrajan proces koji zahtjeva puno vremena i učenja, ali koristi koje iz njega proizlaze su daleko veće.

Od poduzeća se danas zahtjeva da blisko surađuju sa okolinom u kojoj djeluju te da ostavljaju pozitivan utjecaj na nju, ali i da probude svijest tržišta o društvenoj odgovornosti. To se postiže upravo samoregulacijskim instrumentima. Pomoću njih se ide korak dalje prema održivosti razvoja, a navedenim primjerima je prikazano kako se uspješno implementiraju u svakodnevno poslovanje.



## Literatura

### Knjige:

- Črnjar, M. (2002): Ekonomika I politika zaštite okoliša, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci I Glosa, Rijeka
- Kotler, P. i Lee, N. (2011): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, MEP d.o.o., Zagreb
- Letica, B. (2010): Doba odgovornosti – Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb
- Štajdohar-Pađen, O. (2009): Plivati s ISO-m i ostati živ, Kigen, Zagreb

### Internetski izvori:

- Bina-Istra: <http://www.ina.hr/default.aspx?id=16115> (20.02.2015)
- Cro-Cert: [http://cro-cert.hr/?page\\_id=40](http://cro-cert.hr/?page_id=40) (13.02.2015)
- Hrvatski zavod za norme: [www.hzn.hr/default.aspx](http://www.hzn.hr/default.aspx) (13.02.2015)
- Hrvatska gospodarska komora: <https://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-industrija/dodijeljena-priznanja-za-indeks-dop-a> (05.03.2015)
- INA: <http://www.ina.hr/default.aspx?id=16115> (20.02.2015)
- ISO 14000: [www.consultor-ri.hr/iso-14000.html](http://www.consultor-ri.hr/iso-14000.html) (16.02.2015)
- ISO survey 2013: [http://www.iso.org/iso/iso\\_survey\\_executive-summary.pdf?v2013](http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2013) (05.03.2015)
- IQNet SR-10: [http://cro-cert.hr/?page\\_id=40](http://cro-cert.hr/?page_id=40) (13.02.2015)
- Podravka d.d.: <http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/drustvo/> (01.03.2015)
- Prijedlog strategije DOP-a RH za razdoblje 2012-2015. godine  
<http://www.dop.hr/?p=443>
- WBCSD: <http://www.wbcd.org/home.aspx> (01.03.2015)

### Ostalo:

- Selection and use of the ISO 9000 family of standards, ISO Central Secretariat, Geneva, (2000)
- ISO 26000 and the International Integrated Reporting <IR> Framework briefing summary, ISO Central Secretariat, Geneva (2015)

## Sažetak

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na način poslovanja modernog poduzeća koji omogućuje stvaranje društvenog, gospodarskog, ekološkog i održivog razvoja uz istovremeno maksimiziranje pozitivnog utjecaja gospodarstva na društvo i okoliš i minimiziranje negativnog učinka na iste.

Cilj svakog poduzeća je ostvarivanje dobiti, međutim u današnje vrijeme se poslovanje odvija u zajednici koja ima određena očekivanja od poduzeća, ali i pravila vezana uz društvenu odgovornost. Tu se javlja uloga samoregulacijskih instrumenata koji govore društvu da poslovanje poduzeća uzima u obzir sva ta očekivanja te se trudi nadmašiti ih.

Cilj i tema ovog rada je jasnije prikazati povezanost samoregulacijskih instrumenata i društveno odgovornog poslovanja, te na koji način se samoregulacijski instrumenti implementiraju u poslovnu strategiju poduzeća, koji su izazovi u njihovoj provedbi, ali i koristi koje iz njih proizlaze, te analizirati obilježja, značajke i uloge samoregulacijskih instrumenata u svakom gospodarstvu.

U prvom poglavlju definiran je pojam društveno odgovornog poslovanja i njegov razvoj kroz povijest, u drugom poglavlju dano je pojmovno određenje samoregulacijskih instrumenata, njihova obilježja te prednosti i nedostatci.

U trećem poglavlju naglasak je na ISO standardima, postupku certifikacije i značajnosti koji imaju u svakodnevnom poslovanju poduzeća i u konačnici je pruženo nekoliko primjera iz Hrvatske koji jasno prikazuju kako se uspješno implementira društvena odgovornost i samoregulacijski instrumenti s ciljem jačanja pozicije na tržištu.

Samoregulacijskim instrumentima se pokazuje briga za, ne samo okoliš i društvo u cijelosti, već i za buduće generacije koje ostaju iza nas.

Ključne riječi: samoregulacijski instrumenti, društveno odgovorno poslovanje, ISO standardi

## Summary

Corporate social responsibility refers to the way modern companies conduct business that allows the creation of a social, economic, ecological and sustainable development while maximizing the positive impact that the economy has on society and the environment while at the same time minimizing the negative impacts.

The goal of any business is to make profit, but today, business is conducted in a community that has certain expectations of a company, as well as rules relating to social responsibility. The role of self-regulatory instruments is getting more important, and enterprises take into account all these expectations and strive to exceed them.

The aim and main focus of this work is to clearly show the connection between self-regulatory instruments and corporate social responsibility, and how self-regulatory instruments are implemented in the business strategy of a company, what are the challenges in their implementation, but also the benefits that derive from them, and to analyze the characteristics, features and the role of self-regulatory instruments in any economy.

The first chapter defines the term of corporate social responsibility and its development throughout history. In the second chapter the conceptual definition of self-regulatory instruments is given as well as their characteristics, advantages and disadvantages.

In the third chapter, the emphasis is on ISO standards, the process of certification and the significance they have in everyday business. Finally, a few examples were given from Croatia that clearly show how to successfully implement social responsibility and self-regulatory instruments in order to strengthen their position in the market.

With the implementation of self-regulatory instruments, companies are showing a concern, not only for the environment and the society as a whole, but also for future generations that remain behind us.

Key words: self-regulatory instruments, corporate social responsibility, ISO standards